

論文

地域産業における中小企業のネットワーク： 多様性と持続性の追求

梅木 眞

I. はじめに：問題の所在

近年多くの地域で産業の衰退が叫ばれている。グローバル化・情報化などの進展によって多くの産業が海外に展開していく一方で、多くの地域で産業の空洞化の進展が指摘されている。とりわけハイテク関連産業においては技術はデジタル化され、国境を越えて共有されるようになっており、かつての発展途上国の企業が「圧縮成長（川上, 2012）」を通じて先進国から産業基盤を奪うケースが多発するようになった。また先進国や新興国の企業の多くは今や世界の工場と呼ばれるようになった中国や、より遅れて発展してきた東南アジアや南アジアなどの地域に巨大な製造拠点を構築している。企業は存続を賭けて、より安価な生産要素を求めて国境を越えてさまよい続けている。その結果先進国からは製造拠点は流失し、雇用を中心に地域に大きなダメージを受けている。一方でそうした製造拠点を受け入れた地域や国家も、深刻な環境破壊などを通じて少なからぬダメージを受けている。

国境を越えてさまよう、日進月歩のハイテク産業によって行われている競争の場はもはやレッド・オーシャンと化しており、そこではごく一部のブランド・ネーム企業しか利益を獲得することができなくなりつつある。地域の小さな企業のみならず、数十年かけてこつこつと成長してきた統合型の巨大企業ですら突然破綻することが珍しくなくなってしまった。数十年前は考えられなかったことである。急速なグローバル化や情報化により、市場はしばしば歪み暴走することとなった。このような企業間の激しい競争は、便利でより安い製品を大量に供給することを可能にしていた。その結果、確かに生活者ないし消費者としての我々の生活は非常に豊かになった。しかし一方でこうした競争や過度の市場原理主義は、市民としての我々に不安定や著しい経済格差、持続不可

能な社会などの諸問題を我々に突き付けている。そのような産業に過度に依存することのリスクについて、我々は真剣に考えていく必要に迫られている。

そうした中で、こうしたグローバルな企業とは異なるロジックで活動をしている企業も存在している。特定の地域社会に埋め込まれ、そこでネットワークを形成しつつ、地味ではあるが着実に成長を遂げている企業や産業がある。そうした企業・産業の中にはこれまで先進国の中ではあまり振り返られることのなかったものが多く存在する。地味ではあるが、そうした持続可能で着実に利益や雇用を生み出す企業や産業を見出し、育てていくことが求められている。

本稿ではそうした産業の一例として、国内における中小企業を中心とした地域産業－国産ワイン関連産業の形成・展開メカニズムの事例を取り上げる。これらの産業によって形成される企業間ネットワークに焦点を当てて、その発展メカニズムと、持続可能なシステムの構築プロセスを明らかにしていくこととする。

Ⅱ. 地域産業における中小企業のネットワーク：形成・展開メカニズムの考察

地域に拠点を置く中小企業は、地域および他の組織とどのような関係にあり、どのように行動するのか。彼らはいかにして企業間関係を形成・維持・成長していくのかについて本稿では分析を行うこととする。ここでは地域社会を一つの経済システムとしてとらえた上で、地域社会に拠点を置く企業をそのサブシステムとしてとらえる。企業は決して自己充足的なシステムではなく、他の企業との関係を構築－ネットワークを構築することによって資源を獲得・処分する。そうした資源の交換を通じて企業ははじめて存続・成長していくことができる。企業は他企業に影響を与え、他の企業の影響を受ける存在である（Pfeffer and Salancik, 1978）。また、システムとサブシステムもまた相互に影響を与え合う。ここでは地域と企業を構造化された一種のシステムとしてとらえ、その形成や成長について論じていく。

（１）地域社会への埋め込み

経済社会学の立場から、グラノヴェッター（1985）は社会学などにおいてしばしば前提とされる過剰社会化（over-socialized）された行為者モデルを批判する一方で、経済学などにおいて前提とされる過小社会化（under-socialized）された行為者モデルをも否定する。彼は経済的目的を持った行動は①社会性や周囲の是認、地位や権力と結びついており、②それは個人的利益の追求のみによって説明できるものではないこと、③彼らを取り囲む制度は社会的に構成されていることを明らかにしている。経済主体の行動は自らを取り巻く社会構造－とりわけ、人的なつながり－にゆるやかに埋め込まれているというのがグラノヴェッターの「埋め込み（embeddedness）」の主張である。

地域社会における中小企業の経営者や従業員は、経済原理に基づいて自由気ままに取引先を入れ替え、時に私益を追求するために顧客をだまし暴利を貪るような機会主義取引行動を取るような存在ではない。その一方で無批判に周囲の環境を受け入れる、環境や制度に対して従順で操り人形のような存在でもない。グラノベッターはそうした状態のことを、「社会に埋め込まれている」と表現している。地域における中小企業の行動の多くは、純粋な市場原理に基づいて説明できるようなものでは決してない。これまでに構築した社会関係や過去の歴史などに域内における他企業・組織との関係は相互に影響を及ぼしているのである。

(2) 埋め込みとネットワーク

地域の中小企業の多くは自らを取り巻く社会構造に埋め込まれ、そこでの社会構造は企業の行動に対して影響を及ぼしている。つまり、拘束されており、行動の制約を受けている。しかし一方で、そうした社会関係は企業にとっては事業機会の源泉ともなっている。グラッティ (1998, 2007) は、企業間のアライアンスを念頭に置きつつ、企業が埋め込まれた社会構造が直接的 (relational)、間接的・構造的 (structural) に企業と他の企業を結び付けており、それから得られる情報や評判が協働パートナーとしての企業を探索するコストを減少させること、パートナーの機会主義的行動を抑制し、事業を円滑化する機能を有することを明らかにしている。グラッティは社会構造の持っているそうした側面を「ネットワーク資源 (network resource)」と呼んでいる。中小企業の多くは事業規模や経営資源の制約もあり、さまざまな事業を単独で展開することが出来ない。そうした中で、好ましいパートナーを見つけ、事業機会を生み出す源泉となる企業間ネットワークを構築する上で企業をとりまくこうした社会構造は重要な役割を果たしているのである。

(3) 協働を通じた多様性の創出と能力の構築・蓄積

企業をとりまく社会構造を通じた異なる企業間によるネットワークの形成は、単なる事業機会の提供にとどまらず、多様性やイノベーションを生み出すための源泉となる (Stark, 2009)。スタークは異なる企業同士の交流から生み出される「創造的・生産的な摩擦」が、企業にとって当然と思われてきたことを混乱させて、新しい知識を生み出し、経営資源の定義の見直しや再配置・組み換えを促進すると指摘している。地域の中小企業にとって、他企業との協働は単に相手の有する資源を活用することができるということのみに止まらず、相手からの学習や相互交流を通じた知識・アイデア、ひいてはイノベーションを創出するための原動力となっているのである。

(4) 協働を通じた企業・ネットワークの成長

企業間のネットワークを通じた交流は、事業活動を通じて企業内および企業間に新たな資源を生み出し、蓄積していく。かつてペンローズ(1995)はこうした未利用資源の蓄積とその活用を通じて企業は成長していくことができるということを指摘してきた。戦略的提携や一部の継続的取引、あるいは機能横断型チームに見られるように、現在多くの重要な職務が組織内でなく組織間で遂行されるようになってきている。現代の企業は、境界があいまいになっており、企業とネットワーク組織の内外における関係が交錯・重複し合っており両者は密接不可分なものになりつつある。その結果、協働関係を通じた能力は組織内に止まらず組織間－ネットワークにも蓄積されるようになってきているとしか説明できない状況が生み出されてきている(梅木, 2013)。事業活動を通じて企業の内外に蓄積された資源は、協働関係を通じて企業とそれを取り巻くネットワークの成長を促進する。

地域における中小企業は、企業を取り巻く社会構造に埋め込まれており、それは企業の行動に影響を与える。またそうした社会構造は企業が企業間ネットワークを形成・展開するための苗床となっている。ネットワークにおける協働を通じて、企業は多様性を創出し、そこから知識やアイデア、イノベーションを生み出すことが出来るのである。また、ネットワークを通じた協働は、組織内およびネットワーク内に活動のための資源を生み出し、企業およびネットワークの更なる成長を促進するのである。こうした正の循環を生み出していくことが、現在の地域産業に求められている。

Ⅲ. 地域産業が抱える問題点

ここまで地域における中小企業の行動がそれを取り巻く社会構造に埋め込まれており、そこで展開されているネットワークが企業およびネットワークの成長を促進させることを明らかにしてきた。しかし近年の地域産業および企業を取り巻く環境は非常に厳しいものがある。そのため、地域産業の多くが望ましい成果を挙げているとはいいがたい状況にある。

近年の地域経済が抱える問題点については、多くの指摘が行われてきた。そこで本章では地域経済の衰退について(1)人口の減少・後継者の不在によるネットワークの弱体化、(2)幅広い産業の衰退による多様性の減少、そして(3)地域の閉鎖性という観点から整理を行い、論じていくこととする。

(1) 人口の減少・後継者の不在によるネットワークの弱体化

2010年以降、これまで増加してきた日本の人口は減少に転じた。内閣府が発行す

る平成24年版高齢社会白書によると、日本の人口は2010年頃をピークとして減少に転じ、2026年に人口1億2千万人を切り、その後も減少を続け2050年には約1億人を下回る。その後も人口は減少を続け、2060年にはとうとう8千万人台になると指摘されている。また現在65歳以上の高齢者1人に対して現役世代2.6人が支える構図となっているが、2060年には高齢者1人につき現役世代の数はおよそ1.2人となっている。いったん下がった出生率を上げるのは非常に難しい。こうしたトレンドは確実に進展していく。日本はかつてないスピードで人口の減少と著しい高齢化・少子化を迎えることとなるのである。

地域産業の担い手であった経営者の高齢化が進展した一方で、少子化によって後継者問題が重要な問題となりつつある。とりわけ中小・零細企業においてはその傾向が顕著であり、後継者がいなくなった企業は存亡の危機に立たされている。その結果、多くの地域で廃業率が開業率を大きく上回る状況である。

廃業率が上昇するとはどういうことを意味するのか。企業が存続・成長していくためには他の企業から資源を獲得・処分しなければならない。廃業率が上昇するということはそうした他企業－取引先などが減少していくことを意味する。取引先の減少は企業の自律性を蝕み、存立基盤を奪っていく。後述するように、こうした後継者不足による廃業率の増大は地域産業の幅広い領域にきわめて深刻な影響を与えており、その克服が求められている。

企業の廃業が相次ぐと、企業そのものの数が減るだけでなく、企業を結ぶネットワークの数も当然減少することとなる。ここで重要なことは、企業の数よりもネットワークの数がはるかに多く減少するということである。取引先の消滅・減少にともない、ネットワークが分断され、いわゆる連鎖倒産が起これば、企業、ネットワーク、そして地域産業そのものの衰退を促すことにつながりかねない。そうした意味で、廃業率を下げ、ネットワークの維持・増大を図るという観点から、後継者の支援・育成や協働への参加などが非常に重要になってくるであろう。

(2) 幅広い産業の衰退による多様性の減少

地域産業、とりわけ地方においては第一次産業－農林水産業は無視できない産業である。これまで経営学においてはあまり重視されてこなかった産業である。たいていの人は第一次産業は衰退産業であり、後継者はおらず、未来はないと考えている。八田・高田(2010)によると、65歳未満の男子がいる専業農家は全農家の一割であり、全農家の六割以上が兼業所得の比重の重い第二種兼業農家である。すなわち既に農家は高齢化しており、なおかつ若手の後継者がほとんどいない状態であるといえる。そうした中で、農家は政治・行政・農協の「農政トライアングル」によってがんじがらめに取り込まれ、過剰に「保護」されてきた。しかし長期的に見た場合、そうした保護政策によって、むしろ農家の競争力は確実に低下していった。

製造業を中心とした第二次産業は、本稿の冒頭でも触れたとおり空洞化がきわめて深刻である。バブル期まで、日本は世界の工場であった。しかし現在、製造拠点は海外に移転してしまい、日本からものづくりの現場が消滅しつつある。長年操業を続けてきた中小の製造業の衰退は著しく、地方の工業団地の多くが空き地となっている。

一方、第三次産業、とりわけ流通販売関連業務は増えているように見える。しかしその多くは低賃金であり、決して質の高い雇用を生み出しているとはいえない。また郊外に建設された全国規模の大型店やロードサイド店を見ればわかるとおり、こうした店舗の増大が地域独特の風土を破壊している。確かに生活をする上では便利であるが、日本中どこに行っても見ることができる単調な光景が果てしなく再生産されている。その結果として観光的にも魅力がなくなり、そのことが外部からの顧客流入を減少させ、地域経済の衰退に拍車をかけている。自然や町並み、そして独自の産業は長い歴史をかけて形成された地域独自の魅力の源泉であり、非常に重要な地域資源である。そうした地域資源を減少させることは、そこを訪れる人たちだけでなく、これから住まおうと考えている人たちにとっても大きなマイナス要因になるであろう。

高度成長期以降、多くの地方が企業・産業を都会から誘致してきた。しかしそれらの多くは他の地域にも存在する、独自性のないものであった。またそれらの企業・産業は相互関連性が低いだけでなく、従来からある企業・産業との関連も低く、そこから新たな事業・産業を生み出すようなものではなかった。高度成長も終わり、それらの企業・産業もそのまま衰退しつつあるというのが、多くの地方が直面する現状であろう。

(3) 地域の閉鎖性

地域産業、とりわけ地方のそれを衰退に向かわせている要因は、何も経済的要因のみではない。地域産業を衰退させている大きな要因として、社会的要因—とりわけ、地域の閉鎖性を挙げることができる。筆者もかつて国内の地方に住んでいたことがあるが、外部の人間を「余所者」と呼び、なかなか心を開こうとしない。一方でごく近い地域内の人間、企業同士で緊密に結びつき、きわめて閉鎖的な関係を構築している。島国である日本は、国全体としてそうした閉鎖的な傾向が強いといえるが、地方の閉鎖性はそれ以上である。

企業間の緊密な関係は非常に重要である。しかし緊密な関係が閉鎖的なものとなると、まず馴れ合いやしがらみ、過度の相互依存が生じる。そうした閉鎖性は多様性を確保する上で大きなマイナスになる。さらに特定の相手とのみ関係を深めることによって、信頼の幅を狭めてしまう可能性がある。似たもの同士の関係はきわめて心地よいものである。しかし、そうした関係—いわゆる強い紐帯は広がりにくいという傾向がある(Granovetter, 1985)。企業が事業機会を獲得し、成長していくためには、身近なもの、よく知っているもの同士で結びつくだけではなくて、相手の能力に対する信頼を構築し、

それをベースとしてこれまで関係のなかった多様で異質な相手とも結びついていく必要がある。そのようによりオープンになることによって、ネットワークを拡大させ、異質なものととの協働を通じて新たな知識やアイデア、イノベーションを創出することが出来るのである。地域産業においても、閉鎖性の打破－外部の人材や知識を積極的に活用すること、他業種との協力関係の構築は、きわめて重要な成功要因となろう。

IV. 事例研究：山梨県のワイン産業および関連産業

本稿では事例研究として山梨県のワイン産業を取り上げる。山梨県のワイン産業に関しては甲州市を中心とし、地元で取れるブドウである「甲州種」を用いた甲州ワインが有名である。筆者は新制度派組織論に拠りつつ、なぜ甲州ワインを高品質化することが出来たのかについて論じてきた（梅木，2012）。しかし山梨県には甲州ワインだけでなく、さまざまなブドウを用いてバラエティー豊かなワインが存在し、ワインに関連するさまざまな産業が存在し、今まさに成長しつつある。本稿では甲州ワインに限定するのではなく、甲州市を含む山梨県全域全体におけるワイン産業および関連する産業の関係に着目しつつ、その展開について論じていくこととする。

（1）山梨県におけるワイン関連産業の歴史

①殖産興業からローカル化まで

山梨県におけるワイン産業の進展は明治時代の初期までさかのぼることが出来る。明治10年、山梨県祝村（現在の甲州市の一部）に、大日本山梨葡萄酒会社が設立され、2名の若者－土屋竜憲、高野正誠の2名がワイン醸造について学ぶためにフランスに派遣された。当時のワインは、主食であるコメを原料とする日本酒を代替し、やがては外貨獲得手段として輸出に回そうという、殖産興業的な視点から製造されていた（麻井，1992）。しかしどうしても当時の食事情に合致せず、当時醸造されたワインがテーブルワインとして一般家庭の食卓に供されることはほとんどなかった。国内需要すら開拓することができず、会社設立から10年足らずで事実上破綻してしまった。不十分な科学知識、経験や勘に基づき醸造されたワインは決して高品質の製品といえる代物ではなかった。国内市場も開拓できず、輸出もできず、やがて彼らの醸造するワインは、一升瓶に詰められ地元の農家が晩酌代わりに呑むという、農村工業的色彩の強い、域内で消費される素朴な地酒へと性格を変えていき、その後そうした状況が長期にわたり続くこととなった。

②高度成長期におけるブーム化と陳腐化

第二次世界大戦が終了し、戦後の高度経済成長を経て社会が豊かになってくると、食

生活の西洋化が急速に進み、自宅でワインを楽しむ人が急速に増えていった。三楽酒造（その後のメルシャン）やサントリーなどの巧みなマーケティングにより急速に売上高を伸ばしていった。大手が主導する市場の中で山梨県の中小ワイナリーも着実に売り上げを伸ばしていくことが出来た。

しかし、海外のワインの輸入の自由化が1980年代に進展すると、国産ワインは急速にシェアを落とし、1980年代半ばには輸入ワインのシェアが半分以上を占めるようになっていった。そうした中でも、山梨県のワイナリーの地位の低下が著しくなっていった。山梨県はワイン以前に生食用のブドウの大産地であるため、構造的に生食の売れ残りをワイン醸造に回す仕組みがあった。醸造用のブドウ（ヴィティス・ヴニフェラ種）と、生食用のブドウ（ヴィティス・ラブルスカ種、あるいはヴィニフェラとのハイブリッド種）は異なっており、特に評論家を中心に山梨県のワインは評価が低くなる傾向にあった（特に西洋人にとって、生食用のブドウで醸造されたワインは、獣（狐）臭がするといわれて嫌悪されることがある）。

また、1980年代以降、ワインの人気は赤ワインへと移っていった。山梨県の代表的なブドウである甲州種は白ワイン専用品種であった。ブームの変化とともに、好まれるワインおよび原材料のブドウは余剰と不足を繰り返していった。その結果ブドウの価格は乱高下し、当事者たちを悩ませることとなった。こうした諸々の状況が複合的に重なり合い、山梨県のワイン産業は苦しい立場に立たされることとなった。

（2）ワイン産業における新たな胎動

①ワイナリー間および栽培農家とのネットワークの構築

1980年代以降、山梨県のワイン産業は地盤沈下が著しくなっていったが、それに拍車をかけたのが農地の宅地化である。バブル経済の波が押し寄せてきた。農地の宅地化がすさまじい勢いで進展し、かつての美しいブドウ畑は虫食い状態になり、景観の著しい悪化を引き起こした。

そうした中、1987年、当時の勝沼地区の若手醸造家12名が集まり、地元のブドウ景観を維持し、甲州種ワインの品質向上を目指すべく、「勝沼ワイナリーズクラブ」を設立した⁽¹⁾。勝沼ワイナリーズクラブでは各種イベントや、メンバー間の品評会、栽培・醸造の学習、国内外からの専門家の招へいなどを行った。こうした相互交流や学習、独自の認証制度を導入していった。彼らはワインに関する共通認識を高めていくだけではなく、着実に質の高いワイン造りへの関心を高めていくことになった。

勝沼ワイナリーズクラブを通じて得た経験や知識・成功体験を通じて、彼らは相互交流・協働の重要性を実感することとなった。その結果、勝沼ワイナリーズクラブを土台としつつ、さまざまな目的を持ったネットワークが生み出されていった。富士発酵工業、まるき葡萄酒など4社はオリジナルボトルの統一ブランドワイン「甲州賛歌」を売り出

した。また中央葡萄酒はアカデミー・デュ・ヴァンなどとの共同事業「甲州ワインプロジェクト」を立ち上げ、甲州種の持つポテンシャルの開拓を行っている。また同じく中央葡萄酒は他の3社と共同で「鳥居平の会」を設立し、栽培農家との連携を通じて甲州種の垣根栽培とワインの共通の味作りに挑戦している。その他、多くのワイナリーが地域の内外のさまざまなパートナーと連携してさまざまなプロジェクトに参加しており、相応の成果を生み出している。

こうした過程を通じて、各ワイナリーはこれまでにない質の高いワインを生み出すことに成功した。多くのワイナリーが各種コンクールに積極的に自社のワインを出品するようになった。また買収などを通じて企業規模の拡大に成功したワイナリーもあった。勝沼醸造と中央葡萄酒は2005年、それぞれアサヒビールワイナリーと多門酒造のワイナリーを買収し、企業規模の拡大に成功した。多くのワイナリーが、将来について希望が持てるようになっていったのである。

②栽培農家によるネットワークの構築

かつてワイナリーとブドウ栽培農家はきわめて敵対的な関係にあり、両者の協働は難しいものと考えられてきた。そうした中で、ワイナリーが真剣にワインづくりに取り組み始めた一方で、醸造専用ブドウの栽培にあえて特化し、質の高い原料をワイナリーに供給しようというグループ・チーム・キスヴィン（Team Kisvin）が2005年に現れた⁽²⁾。チーム・キスヴィンはブドウ栽培家や醸造家、研究者などによって構成された、ブドウ栽培のプロフェッショナルである。日本はこれまでブドウ栽培農家と醸造家が完全に切り離されてきた。そのことが利害関係の対立を生んでいた。しかし、これから高齢化が進展していくと、農家はブドウ畑を維持できなくなる一方、ワイナリーも良質の原料を手に入れ、そこから良質のワインを作り出すことが出来なくなってしまう。つまり両者は、運命共同体でもある。実際、ブドウ農家・作付面積は年を追うごとに激減していた。そうした中、彼らはただ単に良質のブドウを栽培するだけに止まらず、現在ではシャトー酒折ワイナリーと協働してワインをプロデュースするまでになっている。

チーム・キスヴィンは複数の農業法人が中核となって形成されている。いわば農業法人のネットワークでもある。法人化することによって事業を継続的に行うことを可能にしており、またワイン用ブドウの農地を積極的に拡大することを可能にしている。こうした新たな形態の農業法人が出現し、ワイナリーとの共同事業を行うことによって、ブドウ農家の持続可能性、ひいてはワイン産業および関連産業の持続可能性を高めることに貢献しているといえる。

③新たな世代によるネットワークの構築

勝沼ワイナリーズクラブが結成され30数年が経過した。当時の若手のメンバーたちは

当然のことだが既に高齢化しつつある。そうした中、近年山梨県内の若手8名によって「アサンプラージュ⁽³⁾」が結成された(山本, 2008)。彼らの多くはワイナリーの後継者である。彼らは栽培醸造技術の勉強会・情報交換や顧客向けの試飲会などを行い、より上質なワインを生み出すことを目標としている。ワイン作りの担い手が若い世代に着実にバトンタッチされ、持続されつつある。

④異業種との結びつき：畜産と観光との連携

山梨県のレストランのメニューでしばしば目にするメニューがある。その一つが「甲州ワインビーフ」を用いたメニューである。この牛肉の謳い文句が「甲州ワインに合う」である。甲州ワインビーフは、小林牧場で飼育・販売される地元のブランド牛肉である。甲州ワインビーフを育てる際、飼料にはブドウの絞りかすを混合している。ワインを醸造する際には、大量のブドウの絞りかすが出る。これはれっきとした産業廃棄物である。ブドウの絞りかすには良質の食物繊維とポリフェノールが含まれており、それが肉質に影響を与えているといわれている。

また、この牧場の特筆すべきところとして、ブドウの絞りかすという廃棄物を飼料として活用しているだけでなく、牛が作り出す堆肥を有機肥料として生産・販売している⁽⁴⁾点が挙げられる。与えている飼料に対して、絶対的な自信があるからこそこうしたことが出来るのであろう。小林牧場はワイナリー、農家と結びつくことにより良質の牛肉を生み出しているだけでなく、ワインを起点として持続的・循環的な畜産業の構築を目指しているといえよう。

また、現在ではワインおよび関連産業を観光地として紹介する、ワインツーリズムが行われている。ワインの産地を散策しながら、自然や地元の酒・料理を味わうという試みである。山梨県甲州市の「ワインツーリズム山梨」がその主要な推進役となっている。これまでの観光は大型バスで観光地に乗り付けて、せかせかと買い物をして、ホテルに向かうという、旧態依然たるモデルが横行していた。ワインツーリズム山梨では現地のワイナリーを紹介する詳細なガイドブックを作成・販売し、徒歩でゆっくりとワイナリーを巡る旅を提案している。ワイナリーの観光はまだ日本では定着したとは言いがたいが、アメリカの有名なワイン産地であるナパ・バレーでは年間500万人の観光客を集めている(この数字は、米ディズニー・ランドに次ぎ第2位である！)(Taber, 2005)。今後の日本においても少子高齢化が進展することにより、ゆっくりと大人の雰囲気の観光を楽しみたいという層が増えていく可能性がある。そうした意味で、ワインツーリズムは今後の発展が見込める分野であろう。

V. 事例の解釈

ここまでワイン産業と栽培農家、次世代醸造家、そして異業種とのネットワーク形成について論じてきた。これらのことが持つ意味について、ここでは論じていくこととする。

かつて山梨県のワイン産業および関連産業は危機な状況に陥る可能性があった。後継者が不足しており、関連産業ブドウ農家の経営は危機的であり、ワイナリーとの関係もきわめて敵対的なものであった。閉鎖的な地域であり、協働や相互学習の機運に乏しかった。産業全体が縮小し、持続・成長が不可能と思われた。そうした中で、危機感を持った若手醸造家のグループが勝沼ワイナリーズクラブを設立し、交流や学習、品質向上のためのネットワークを構築していった。国内外から幅広く知識を吸収し、協働を通じて成功経験を積んだ彼らは、それぞれがさまざまなネットワークを形成してより質の高いワイン作りをめざすようになった。また契約栽培による栽培農家とのネットワーク構築を通じて、原料となるブドウの品質を高めていくことが可能になった。

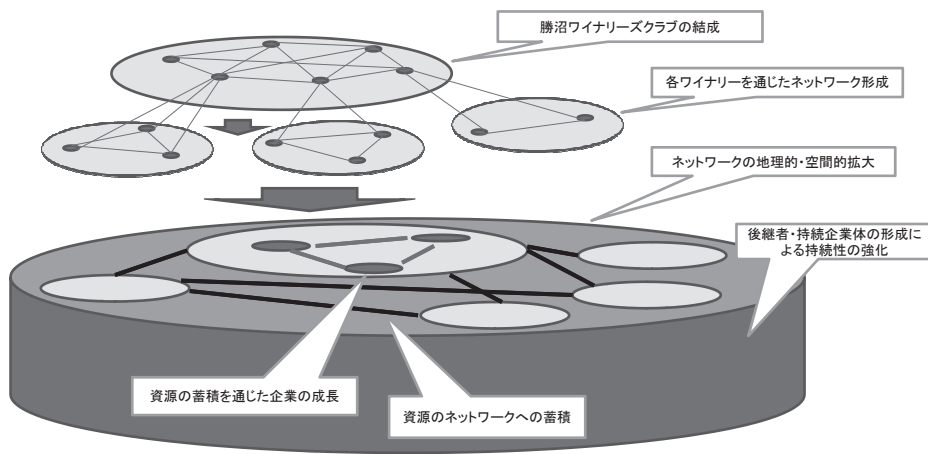
ワイナリーの情熱はかつて敵対的關係にあったブドウ農家をも動かしていった。相互の能力に対する信頼関係が徐々に構築され始め、醸造品種専用農家が法人化、グループ化を行いより品質の高いブドウの栽培を継続的に行えるようになった。また、ワイナリーとのコラボレーションをも促進されていった。関連産業においても畜産業や観光業など、ワイン産業は複数の産業と結びつき、複合的なネットワークを構築しつつある。個々の企業は独立しつつも、第一次・第二次・第三次産業が相互に結びつき、当初は十分には意識していなかった多様化の帰結として「地域産業の六次産業化」が実現しつつある。

また、ワイン作りに魅力が感じられるようになった結果、若い世代が後継者として名乗りを上げるようになっていった。後継者が生み出されることによって、各ワイナリーの蓄積してきた知識やノウハウが継承・拡大再生産されることになっただけでなく、彼らを取りまくネットワークも継承・拡大再生産されることになったのである。

こうした複合的なネットワークの構築を通じて、ワイナリーは組織能力の構築と蓄積を進めていくことができた。多くのワイナリーが質の高いワインを造ることが出来るようになった。中には中央葡萄酒や勝沼醸造のように大手ワイナリーの設備を買い取り、経営的に大きな成功を収めるワイナリーも生み出されるようになった。

これらのネットワークを通じた相互交流により、各企業が活発に行動を起こすようになり、活動にともない多くの資源が企業の内外に生み出されていき、それが地域産業の多様性と持続可能性を生み出し、成長の原動力となりつつある（図表1）。

図表 1. 多様で持続的なネットワークの形成



VI. 結び

本稿では、地域産業における企業間のネットワーク構築が企業能力の構築・蓄積を促すだけでなく、産業内および関連産業間における相互活動を通じてそれらが企業間においても蓄積され、そのことがより多様で持続可能な地域産業のネットワークを生み出す源泉となっていることを明らかにしてきた。人口減少と高齢化が本格的に進展してきた昨今、何も手を打たなければ、これから多くの地域産業の衰退は驚異的なスピードで進展していくこととなる。地域産業とそれを構成する企業との相互関連を分析し、考察を加えることによって、両者の成長メカニズムを明らかにしていくこと、成長を促進させていくことがきわめて重要になっていくであろう。

注

- (1) 勝沼ワイナリーズクラブホームページ <http://kwc1987.com/>
- (2) *Wands*, No.159: Mar. 2011
- (3) 「アサンブラージュ」とは、複数のブドウ品種を組み合わせ、ワインを仕上げることを意味する。フランスのボルドーでは、アサンブラージュによって洗練されたワインを生み出している。多様なメンバーの組み合わせにより新たな価値観を生み出していくことが期待されている。
- (4) 小林牧場では堆肥を「処理」するものではなく、「製造」するものとしてとらえている。小林牧場ホームページ <http://www.winebeef.co.jp/winebeef/bokujyo1.html>

参考文献

- 麻井宇介 (1992) 『日本のワイン・誕生と揺籃時代』 日本経済評論社
- Granovetter, M. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology* 91: 481-510.
- Gulati, R. (1998) "Alliance and Networks." *Strategic Management Journal*, 19-4: 293-317.
- (2007) *Managing Network Resources: Alliance, Affiliations, and Other Relational Assets*. Oxford University Press.
- 八田達夫, 高田眞 『日本の農林水産業：成長産業への戦略ビジョン』 日本経済新聞出版社
- 川上桃子 (2012) 『圧縮された産業発展－台湾ノートパソコン企業の成長メカニズム』 名古屋大学出版会
- Penrose, E., (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd ed. Oxford University Press.
(日高千景訳 (2010) 『企業成長の理論 [第3版]』 ダイヤモンド社)
- Pfeffer, J., G. Salancik (1978). *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Stark, D. (2009) *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*. McGraw Hill. (中野勉訳 (2011)) 『多様性とイノベーション：価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム』 マグロウヒル・エデュケーション
- Taber, G. (2005) *Judgment of Paris: California vs. France and the Historic 1976 Paris Tasting That Revolutionized Wine*. Scribner.
- 梅木眞 (2012) 『新制度派組織論と地域産業のネットワーク』 流通経済大学論集, vol.47, No.2, pp. 1-20.
- (2013) 『日本における長期継続的取引の展開と限界』 流通経済大学論集, vol.47, No.4, pp. 37-46.
- 山本博 (2008) 『山梨県のワイン：日本ワインを造る人々3』 ワイン王国